Mecanismos de Defensa de los Modelos Mentales

La Certeza

> Dados los factores biológicos, lingüísticos, culturales y personales que conforman los modelos mentales y el hecho de que tales modelos mentales siempre operan en forma preconsciente, no es de extrañar que la gente crea con to- tal convicción cosas como "lo que yo veo es lo que está allí", "lo que yo digo es lo que el otro debería escuchar" y "lo que yo escucho es lo que el otro dice". Pero aunque parezcan razonables, estas frases no son correctas. Más aún, son peligrosas. Como decía Nietzsche, "sólo un demente se deja guiar por la certeza".

> Cuando uno cae en la trampa de la certeza, asume que la realidad tiene que ser de la manera en que uno ve las cosas y por lo tanto, que todo el mundo debe verlas de la misma manera. Si alguien no está de acuerdo con las perforcepciones, opiniones, sentimientos y acciones de uno, forzosamente debe de estar equivocado, ser ignorante o tonto. La certeza no deja espacio para modelos mentales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional.

> La certeza es uno de los mecanismos de defensa del modelo mental. Así como el sistema inmunológico genera anticuerpos para destruir microorganismos agresores, el modelo mental genera opiniones descalificadoras para des- truir los desafíos a sus certezas. Por ejemplo, uno presume inmediatamente que quien se opone a sus ideas tiene un propósito oculto o malas intenciones. O suele ocurrir que uno asume que ya cuenta con toda la información relevante, por lo cual escuchar a los otros es una pérdida de tiem- po. La certeza impide que la persona considere situaciones o ideas radicalmente distintas de las de su modelo mental. Si uno cree que su verdad es laverdad (absoluta y cierta), no puede cambiar cuando cambia el mundo. Queda atrapado en su (realidad) creyendo que es la realidad; estancado en las viejas ideas que le impiden adaptarse.

> Una parábola budista ilustra este peligro. Un viajero llega a la orilla de un río. Para cruzarlo, construye una balsa de troncos. Cuando llega al otro lado, se siente tan apegado a la balsa que no quiere abandonarla. La carga entonces sobre sus hombros y comienza a atravesar un bosque, donde la balsa es un extraordinario estorbo. "Sin la balsa jamás habría llegado hasta aquí", se dice. "¿Cómo voy a dejarla? Podría volver a necesitarla." Como una balsa construida en base a experiencias, el modelo mental es necesario para cruzar el río. Pero es muy difícil atravesar el bosque con el viejo modelo mental a cuestas.

> Cuando los seres humanos caen en la tentación de la certeza, dicen cosas como: "Escúcheme, así son las cosas realmente, yo sé lo que le estoy diciendo". Inconscientes de sus modelos mentales, los "dementes" nietzscheanos viven en un mundo donde las cosas son necesariamente de la for- ma como las ven y donde no hay ninguna variante válida para sus opiniones. En su error se olvidan de que sus percepciones, sus ideas y sus palabras son su verdad, no la ver- dad. Se olvidan, como apuntan Maturana y Varela, de que "todo lo dicho, es dicho por alguien", alguien que percibe, piensa y se expresa bajo los condicionamientos de su mo- delo mental. La palabra "realmente", no significa nada. En opinión de Maturana, es un recurso retórico que llama a la obediencia, una falta de respeto que le exige al otro que abandone su modelo mental y adopte el propio.

> Esta actitud es fuente de innumerables problemas en las interacciones humanas. Un jefe le dice a su empleado "en realidad" su trabajo es inaceptable, en vez de decir que él no está satisfecho con su trabajo. Un cliente le dice a su proveedor que "en realidad" el producto es demasiado caro, en vez de decir que él no está dispuesto a pagar su precio. Un manager le dice a otro que "en realidad" tienen que cambiar el diseño del producto, en vez de decir que esos cambios son los que él preferiría. Un CEO le di- ce a su gente que "en realidad" la compañía debe redimensionarse despidiendo empleados, en vez de decir que él no sabe cómo hacer rentable a la compañía sin reducir sus costes laborales.

> La certeza inconsciente también genera desventajas competitivas a nivel nacional. Kenosuke Matsushita, fundador de la corporación japonesa que lleva su nombre, declaró frente a empresarios norteamericanos que "Japón ganará la guerra de la producción. Ustedes no pueden hacer nada al respecto, porque su fracaso deriva de una enfermedad interna. Sus compañías están basadas en los principios de Taylor. Peor aún, sus cabezas mismas están taylorizadas. Ustedes creen firmemente que administrar significa poner a los ejecutivos por un lado y a los trabajadores por el otro. De un lado los que dirigen y del otro los que obedecen (...). Esto no funciona en la nueva economía. Nosotros ga- naremos y ustedes perderán, porque no son capaces de li- brar a sus mentes del taylorismo absoluto que Japón nun- ca ha tenido".

> Los principios de Taylor han servido como un modelo predominante para la producción norteamericana desde los días de Henry Ford. Taylor estudió a artesanos especializados mientras hacían su trabajo, extractó y codificó su conocimiento, y luego analizó el proceso separando la tarea en pequeñas partes, de forma tal que podían ser reproducidas en la línea de producción por obreros no especializados. El taylorismo tuvo éxito durante muchos años y su adopción, extendida como una estrategia de management



en los Estados Unidos, colaboró para impulsar a ese país a la vanguardia de la economía mundial. Lamentablemente para los Estados Unidos, las mismas características que die- ron éxito al taylorismo en la economía de producción ma- siva, son las que lo vuelven un fracaso en la economía de los servicios y de la información. Peor aún: el éxito históri- co del taylorismo le ha ganado un lugar preeminente (e in- visible) en el modelo mental de los empresarios y académi- cos occidentales.
Lo que Matsushita señala es que el taylorismo es un mo- delo mental, una construcción que está anquilosando la competitividad norteamericana. Él sostiene que el método de producción japonés (que también se deriva de un mode- lo mental, aunque diferente del de Taylor) es más efectivo, porque aprovecha con mayor eficacia la inteligencia de to- dos los trabajadores. Las proposiciones de Matsushita, sin embargo, no constituyen una "verdad"; sus ideas sólo son su interpretación basada en su propio modelo mental. No es cierto que "los norteamericanos están tan encerrados en el taylorismo que no pueden cambiar y que por lo tanto el Ja- pón vencerá"; esta es una opinión. Una opinión, que por otra parte, no puede explicar cómo un creciente número de compañías norteamericanas compiten con éxito con com- pañías japonesas en los mercados internacionales.

La Amnesia
En *La estructura de las revoluciones científicas*, Thomas Kuhn5 describe cuán difícil es para los científicos recordar que sus paradigmas prevalecientes son desarrollos históricos, en vez de verdades atemporales. Un paradigma es un mo- delo mental colectivo que articula una visión coherente de la realidad y organiza las teorías existentes. Estos paradig- mas comienzan como un desafío revolucionario para la ortodoxia. Pero una vez que son aceptados se convierten en el dogma establecido de la profesión. Con el tiempo, la co- munidad científica "olvida" que antes de la última revolu- ción hubo muchos paradigmas que fueron oportunamen- te desautorizados y que cada uno de ellos, en su momento, parecía ser "el definitivo". Los científicos asumen una y otra vez que el paradigma del momento es el "realmente" definitivo. Por eso se ven sobresaltados una y otra vez por las anomalías (observaciones inconsistentes con el para- digma predominante).
Las revoluciones científicas ocurren cuando se acumulan tantas anomalías que es necesario revisar el paradigma. Estos cambios paradigmáticos, como todos los cambios en los modelos mentales, son traumáticos y muy inconvenientes. Las inconsistencias amenazan el *statu quo* y presagian la defunción de creencias celosamente guardadas. Por eso existe una fuerte inercia para suprimirlas. Pero las anomalías se resisten a desaparecer, lo que anuncia que las categorías del pasado ya no funcionan, que no son la verdad última.
Robert Pirsig proporciona un ejemplo de los peligros de crear categorías y después olvidar que son creaciones: "Los primeros zoólogos clasificaron como mamíferos a aquellos animales que amamantan a sus crías y como rep tiles a aquellos que ponen huevos. Esto funcionó hasta que el ornitorrinco, una particular especie de pato, fue descubierto en Australia, poniendo huevos como un perfecto reptil y amamantado a sus crías como un perfecto mamífero. El descubrimiento creó gran conmoción. ¡Qué enigma!, se decía. ¡Qué misterio! ¡Qué maravilla de la naturaleza! Cuando el primer ejemplar llegó a Inglaterra desde Australia hacia el fin del siglo XVIII, los zoólogos pensaron que se hallaban frente a una falsificación. Aún hoy aparecen artículos en revistas de ciencias naturales que se preguntan por qué existe esa paradoja de la naturaleza. Esta pregunta es el colmo del ridículo. El ornitorrinco no está haciendo nada paradójico. Él no tiene ningún problema. El ornitorrinco había estado poniendo huevos y amaman- tando a sus crías millones de años antes que los zoólogos lo declararan ilegal. El verdadero misterio es cómo obser- vadores científicos, maduros, objetivos y entrenados, pudieron culpar de su error en las categorías, al pobre e inocente ornitorrinco".
En su amnesia, uno cree que las categorías que usa para organizar el mundo provienen precisamente del mun- do, en lugar de ser algo que uno inventó y luego incorpo- ró a su modelo mental. Los zoólogos olvidaron que fueron ellos mismos quienes crearon la distinción entre mamífe- ros y reptiles. La "mamalidad" no es una propiedad inhe- rente al ornitorrinco, tanto como la longitud no es una propiedad inherente a un objeto, o la paciencia no es una cualidad inherente a una persona. La longitud es una com- paración entre el objeto *y* un patrón de medida (dos per- sonas podrían discutir acaloradamente si una pantalla de televisión mide cincuenta centímetros o veinte pulgadas). La paciencia es una atribución que una persona hace sobre una característica de otra, basada en las observaciones de su comportamiento y la comparación de esas observaciones con sus criterios subjetivos sobre la paciencia.
Cuando todo funciona bien, es muy eficiente operar dentro de los esquemas pre-establecidos. Pero cuando aparece un problema aparentemente insoluble (como el ornitorrinco), la amnesia se vuelve inefectiva y bloquea al aprendizaje. Antes de revisar las premisas de los modelos que usa, uno debe recordar que estos modelos y categorías no se derivan directamente de la realidad. Los paradigmas son crea- ciones humanas, condicionadas por los modelos mentales operantes en el momento de su creación. Para adecuar las categorías a las necesidades del presente, es necesario com- prender que si el ornitorrinco hubiera sido nativo del área donde vivieron los primeros zoólogos, estos habrían creado otra forma de distinguir géneros en el reino animal. El pro- blema es que, aunque arbitrarias, las categorías del modelo mental operante ganan realismo y credibilidad a través de su uso continuado. Cuando las ideas retroceden a la noche de los tiempos, se vuelven rígidas y dogmáticas.
Considere el teclado de los ordenadores y las máqui- nas de escribir. La configuración estándar ("Qwerty") está lejos de ser la más eficiente. Las letras más comunes están ubicadas lejos de los dedos más fuertes, lo cual hace que la escritura al tacto sea relativamente lenta y trabajosa. Cuan- do el teclado fue desarrollado, esta lentitud no tenía mayo- res consecuencias ya que la restricción de la velocidad era mecánica; pero ahora no hay piezas físicas que se traben. Todos los estudios han mostrado que un teclado alternati- vo llamado "Dvorak", permite mucha mayor rapidez. Si Dvorak es mejor, ¿por qué se sigue usando Qwerty? Porque estamos apegados a un modelo histórico y el cambio re- queriría dedicar energía para aprender una nueva manera de teclear. Aun cuando ha sido probado que en el largo plazo Dvorak es más eficiente, uno prefiere quedarse con lo que conoce.
El abandono del dogmatismo es absolutamente crítico para encarar todo proceso de reingeniería. Para poder rediseñar los procesos, es necesario recordar que lo que hoy se hace (aun cuando "siempre" se haya hecho así), es simplemente la forma en que el diseñador original resolvió el problema de acuerdo con su modelo mental y sus posibilidades. Con la evolución de la tecnología y los cambios en los mercados, es normal que este proceso deje de ser la mejor forma de operar en las nuevas circunstancias. Pero con la repetición, el proceso va adquiriendo "realidad" hasta que se vuelve la forma "natural" y "obvia" de hacer las cosas. No es nada sorprendente que la reingeniería más difícil no sea la de los materiales, sino la de los modelos mentales. Mientras la gente no salga de su amnesia y abandone la ilusión de que el proceso ortodoxo es el "verdadero", será imposible indu- cir un cambio en la organización.

